

Jurnal Industria Vol 2 No 1: 47 – 56
Kinerja kepala Bagian

PENILAIAN KINERJA KEPALA BAGIAN PRODUKSI DENGAN METODE ANP DAN *RATING SCALE* (STUDI KASUS DI PT. SIANTAR TOP, TBK. WARU-SIDOARJO)

PERFORMANCE APPRAISAL OF PRODUCTION HEAD USING ANP METHOD AND RATING SCALE (CASE STUDY IN PT. SIANTAR TOP, TBK. WARU-SIDOARJO)

Ayu Mardyaning Mukti^{1*}, Retno Astuti², Shyntia Atica Putri²

¹Alumni Jurusan Teknologi Industri Pertanian-Fak. Teknologi Pertanian-Univ. Brawijaya

²Staf Pengajar Jur. Teknologi Industri Pertanian- Fak. Teknologi Pertanian-Univ. Brawijaya

Email: ayu_jero@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui bobot kriteria penilaian kinerja dengan menggunakan metode ANP dan mendapatkan nilai kinerja kepala bagian produksi di PT. Siantar Top, Tbk. dengan *rating scale*. Hasil bobot kriteria penilaian kinerja adalah *skill* (0,433), karakter *individual* (0,304), dan kemampuan *manajerial* (0,263). Hasil bobot subkriteria penilaian kinerja adalah konsep (0,046), teknis (0,063), kuasa lapangan (0,202), *problem solving* (0,122), *planning* (0,049), koordinasi (0,070), monitor kontrol (0,072), analisa & evaluasi (0,023), instruksi ke bawah (0,006), *staffing* (0,043), proaktif (0,064), konsisten (0,014), tanggung jawab (0,073), tegas (0,039), jujur (0,017), jeli/teliti (0,049), kritis (0,022), dan disiplin (0,025). Penilaian kinerja terhadap 16 orang kepala bagian produksi berdasarkan 3 kriteria yang terdiri atas 18 subkriteria penilaian didapatkan 100% atau 16 orang kepala bagian tersebut seluruhnya bernilai B yaitu kinerja tinggi. Semua kepala bagian produksi tersebut dapat didorong untuk meningkatkan kinerjanya sehingga hasil yang diperoleh bisa mencapai nilai A (kinerja sangat tinggi) dengan pemberian motivasi.

Kata Kunci: *Kompetensi, motivasi, sumber daya manusia*

ABSTRACT

The objectives of this research were to determine the weight of the performance appraisal criteria using the ANP method and get performance value of production head at PT. Siantar Top, Tbk. by rating scale. The weights of performance appraisal criteria were skill (0.433), individual characteristics (0.304), and managerial skill (0.263). The weights of performance appraisal sub-criteria were concept (0.046), technical (0.063), the field power (0.202), problem solving (0.122), planning (0.049), coordination (0.070), monitor control (0.072), analysis and evaluation (0.023), instruction to their staff (0.006), staffing (0.043), proactive (0.064), consistent (0.014), responsibility (0.073), firm (0.039), honest (0.017), conscientious (0.049), critical (0.022), and discipline (0.025). Performance appraisal of 16 production heads based on 3 criteria's consisted of 18 sub-criteria's obtained that 100% or 16 people entirely got value B, it was good performance. All of production head could be encouraged to improve their performance so that the results obtained could reach value A (very good performance) by giving motivations.

Keywords: *Competence, motivations, human resources*

PENDAHULUAN

Kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. PT. Siantar Top, Tbk merupakan salah satu perusahaan terkemuka yang bergerak dalam bidang industri makanan dan minuman berkualitas dengan cita rasa terbaik. Perusahaan ini berlokasi di beberapa tempat, salah satunya di Waru-Sidoarjo. PT. Siantar Top, Tbk. memiliki lima divisi produksi, yaitu divisi biskuit dan *wafer*; divisi mie 1 dan 2, *hall 1 (packing middle low)*; divisi *hall 2* (pengolahan *crackers* dan *ekstruder french fries*); divisi *hall 3 (packing middle up)*; dan divisi *tovie & dry mix*. Masing-masing divisi tersebut dipimpin oleh kepala divisi produksi. Kepala divisi produksi tersebut memimpin langsung 16 kepala bagian produksi.

Penilaian kinerja kepala bagian sangat dibutuhkan secara kuantitas dan kualitas karena kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala bagian cukup kompleks dibandingkan dengan kepala regu. Selama ini penilaian kinerja di PT. Siantar Top, Tbk. terhadap kepala bagian berdasarkan kriteria penilaian kinerja yang masing-masing belum memiliki bobot sehingga tidak diketahui kriteria penilaian kinerja mana yang lebih prioritas berdasarkan bobot tersebut. Selain itu, penilaian kinerja kepala bagian produksi yang diterapkan di PT. Siantar Top, Tbk masih cenderung berdasarkan pada target *output* produk yang mampu dicapai. Kompetensi yang menjadi kriteria penilaian kinerja kepala bagian produksi di PT. Siantar Top, Tbk meliputi *skill*, kemampuan *manajerial* dan karakter *individual*. Menurut Wibowo (2009), kompetensi sangat berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi serta diperlukan untuk menilai dan mengembangkan karyawan.

Kriteria-kriteria penilaian kinerja tersebut perlu dibobotkan karena tingkat kepentingan dari tiap kriteria berbeda. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur bobot kriteria adalah metode *Analytic Network Process* (ANP). Metode yang merupakan pengembangan dari metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) ini menyelesaikan permasalahan dengan banyak kriteria yang tidak dapat distrukturkan karena melibatkan interaksi dan ketergantungan antar elemen (Singgih dan Evanindya, 2009). Pembobotan dengan menggunakan ANP menghasilkan kriteria penilaian kinerja yang sudah terbobot yang kemudian digunakan dalam proses penilaian kinerja kepala bagian produksi dengan menggunakan *rating scale* nilai 1-5. Data yang diperoleh dengan *rating scale* adalah data kuantitatif (angka) yang kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif (Djaali dan Pudji, 2008). Tujuan penelitian ini adalah mengetahui bobot kriteria penilaian kinerja dengan menggunakan metode ANP dan mendapatkan nilai kinerja kepala bagian produksi di PT. Siantar Top, Tbk. dengan *rating scale*.

BAHAN DAN METODE

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Siantar Top, Tbk. yang terletak di Jalan Tambak Sawah 21-23 Waru, Sidoarjo, Jawa Timur pada bulan November 2012 hingga Februari 2013. Pengolahan data dilakukan di Laboratorium Komputasi dan Analisis Sistem, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang.

Sistem yang diteliti adalah sistem penilaian kinerja kepala bagian untuk mendapatkan bobot tiap kriteria penilaian kinerja sehingga didapatkan nilai kriteria tertinggi hingga terendah. Elemen yang menyusun sistem penilaian kinerja kepala bagian adalah: 1) penilai, yaitu pihak yang memberi nilai yang

terdiri dari 3 orang kepala divisi beserta 1 orang dari pihak manajemen sistem; 2) alat penilaian yang merupakan format penilaian yang digunakan, yaitu berupa kuesioner; 3) tenaga kerja yang dinilai yang terdiri dari 16 kepala bagian produksi di PT. Siantar Top, Tbk.

Asumsi yang digunakan adalah manajemen yang terlibat langsung dalam penelitian ini dianggap mengetahui dan berkompotensi untuk menilai kinerja kepala bagian. Hubungan emosi antara kepala divisi dengan bawahannya yaitu kepala bagian juga diasumsikan tidak berpengaruh terhadap proses penilaian.

Penentuan kriteria-kriteria penilaian kinerja kepala bagian didasarkan atas kriteria penilaian kinerja tenaga kerja yang sudah ada di PT. Siantar Top, Tbk. Gambaran umum tentang kriteria-kriteria yang digunakan dalam penelitian dapat dilihat pada Tabel 1.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari: 1) bagian pertama yang berisi tentang tingkat kepentingan untuk setiap kriteria

penilaian tenaga kerja dengan melakukan perbandingan berpasangan. Skala perbandingan yang digunakan adalah skala fundamental, 2) bagian kedua yang merupakan kuesioner untuk mengetahui kinerja kepala bagian berdasarkan kriteria penilaian kinerja. Penyusunan skala kuesioner menggunakan *rating scale* 1 hingga 5.

Bobot kriteria dihitung berdasarkan kuesioner pembobotan kriteria penilaian kinerja yang telah disebarakan pada responden. Metode ANP digunakan dalam pengolahan data melalui beberapa tahapan yaitu:

1. Tahapan Pemodelan

Kriteria penilaian kinerja didefinisikan sebagai *cluster* sedangkan subkriteria didefinisikan sebagai *node*. Tahap pemodelan terdiri dari beberapa langkah, yaitu menentukan *cluster* dan *node* yang digunakan, kemudian menentukan keterkaitan yang terjadi antar *cluster* dan *node* yang telah teridentifikasi serta melakukan penggambaran model jaringan.

Tabel 1. Definisi Kriteria dan Subkriteria Penilaian Kinerja Kepala Bagian Produksi

No	Kriteria	Subkriteria	Keterangan
1	<i>Skill</i> (Keahlian)	Konsep (S1)	Kemampuan kerja dalam merancang <i>Standar Operating Procedures</i> (SOP) hingga totalan.
		Teknis (S2)	Penguasaan prinsip-prinsip operasional: mesin, SOP dan komposisi material.
		Kuasa lapangan (S3)	Kemampuan penerapan 5R (rapi, resik, ringkas, rajin, rawat) di lapangan.
		<i>Problem solving</i> (S4)	Kemampuan mengatasi permasalahan dan memberikan solusi kendala.
2	Kemampuan <i>Manajerial</i> (Kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang lain)	<i>Planning</i> (KM1)	Kemampuan membuat perencanaan produksi.
		Koordinasi (KM2)	Melakukan koordinasi dengan teman kerja atau kelompok organisasi di perusahaan.
		Monitor Kontrol (KM3)	Pemeriksaan melalui data dan terjun langsung ke lapangan.
		Analisa & Evaluasi (KM4)	Kemampuan memahami dan mengevaluasi sebuah permasalahan.
		Instruksi ke bawah (KM5)	Pemberian perintah kepada anggota di bawahnya.
		<i>Staffing</i> (KM6)	Penggunaan jumlah <i>manpower</i> dan penetapan target kerja secara tepat.

Tabel 1. Definisi Kriteria dan Subkriteria Penilaian Kinerja Kepala Bagian Produksi (Lanjutan)

No	Kriteria	Subkriteria	Keterangan
3	Karakter <i>Individual</i> (Kompetensi intrinsik individu yang berpengaruh dalam proses berpikir, berkembang, belajar maupun berorganisasi)	Proaktif (KI1)	Selalu memberikan respon secara serius terhadap suatu kondisi proses yang berpotensi masalah dan berpotensi untuk ditingkatkan.
		Konsisten (KI2)	Tidak pernah lalai dalam menjalankan komitmen yang telah disetujui bersama.
		Tanggung jawab (KI3)	Tidak pernah melalaikan tugas yang diberikan oleh atasan dan selalu menyelesaikan hingga tuntas.
		Tegas (KI4)	Tidak sungkan dalam memberikan tindakan terhadap setiap penyimpangan yang dilakukan oleh anggotanya.
		Jujur (KI5)	Selalu menyampaikan/melaporkan data sesuai fakta lapangan.
		Jeli/Teliti (KI6)	Jeli dalam melaksanakan pengawasan lapangan sehingga tidak ada kasus yang tidak diketahui.
		Kritis (KI7)	Tajam dalam melihat/menyikapi suatu permasalahan.
		Disiplin (KI8)	Taat dalam menjalankan aturan perusahaan yang berlaku.

Sumber: PT. Siantar Top, Tbk (2012)

2. Tahapan Pembobotan

Untuk mendapatkan suatu nilai tertentu dari semua nilai responden (multi responden) dilakukan perhitungan rata-rata geometrik yang secara sistematis dituliskan dalam persamaan berikut ini:

$$g_{ij} = \sqrt[m]{\prod_{k=1}^m a_{ij}(k)}$$

Keterangan:

g_{ij} = rata-rata geometrik pendapat gabungan

a_{ij} = nilai skala perbandingan antara kriteria ke-i dan ke-j

m = jumlah responden

3. Tahap Pembobotan Prioritas

Keterkaitan antar *Cluster* dan *Node*

Matriks perbandingan dapat diterima jika nilai rasio konsistensi (CR) $\leq 0,1$. Jika nilai CR $> 0,1$ maka pertimbangan yang dibuat perlu diperbaiki dengan melakukan pengisian ulang untuk menjawab pertanyaan dalam kuesioner.

4. Tahapan *Cluster Matrix* dan *Unweighted Supermatrix*

Hasil bobot prioritas dari pembobotan keterkaitan antar *cluster* disusun pada *cluster matrix*, sedangkan hasil bobot prioritas dari pembobotan

keterkaitan antar *node* disusun pada *matrix* yang sesuai dengan selnya. *Supermatrix* yang diperoleh merupakan *supermatrix* yang masih belum terbobot (*unweighted supermatrix*).

5. Tahapan *Weighted Supermatrix*

Merupakan supermatriks yang diperoleh dengan mengalikan semua elemen di dalam komponen dari *unweighted supermatrix* dengan bobot *cluster* yang sesuai sehingga setiap kolom pada *weighted supermatrix* memiliki jumlah 1 (Dewayana dan Ahmad, 2009).

6. Tahapan *limiting matrix*

Membuat *limiting supermatrix* dengan cara memangkatkan supermatriks secara terus-menerus hingga angka di setiap kolom dalam satu baris sama besar (Santoso, dkk., 2009).

7. Tahapan normalisasi *limiting matrix*

Nilai prioritas akhir didapatkan dari *limiting matrix*, selanjutnya dilakukan normalisasi berdasarkan kelompok sehingga total nilai prioritas pada masing-masing kelompok berjumlah satu. Penetapan nilai intensitas kepentingan responden untuk setiap keterkaitan dilakukan dengan menggunakan bantuan *software Ms.*

Excel 2007. Penetapan *consistency ratio* (CR), *cluster matrix*, *unweighted supermatrix*, *weighted supermatrix*, *limiting matrix* dan normalisasi *limiting matrix* dilakukan dengan menggunakan bantuan software *Super Decision* 2.0.8.

Dari hasil pembobotan kriteria penilaian kinerja melalui metode ANP didapatkan bobot tiap kriteria penilaian yang akan digunakan dalam penilaian kinerja kepala bagian dengan bantuan software Ms. Excel 2007.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sistem Penilaian Kinerja Kepala Bagian Produksi di PT. Siantar Top, Tbk

PT. Siantar Top, Tbk memiliki lima divisi produksi yang dipimpin oleh kepala divisi produksi. Kepala divisi produksi bertanggung jawab dalam menilai kinerja bawahannya yaitu kepala bagian produksi. Bagian manajemen sistem juga bertanggung jawab untuk menilai kinerja seluruh karyawan produksi yang meliputi kepala divisi, kepala bagian, dan kepala regu produksi setiap bulan. Metode penilaian kinerja yang ada di PT. Siantar Top, Tbk menggunakan beberapa warna sebagai indikator penilaian, yaitu: 1) warna merah yang menandakan karyawan tidak paham dan tidak menjalankan tugas; 2) warna kuning yang menandakan karyawan kurang paham dan kurang konsisten dalam menjalankan tugas; 3) warna biru yang menandakan karyawan cukup paham dan cukup konsisten dalam menjalankan tugas; 4) warna hijau yang menandakan karyawan paham dan menjalankan tugas.

PT. Siantar Top, Tbk menetapkan bahwa seorang kepala bagian produksi diutamakan menguasai beberapa kompetensi/subkriteria penilaian yaitu: 1) dari segi *skill*: teknis, kuasa lapangan dan *problem solving*; 2) dari segi kemampuan *manajerial*: koordinasi, monitor kontrol, analisa dan evaluasi, serta *staffing*; 3)

dari segi karakter *individual*: proaktif, konsisten, tegas, dan jujur.

Kelemahan metode penilaian ini adalah tidak terdapat tolok ukur yang pasti apakah kinerja keseluruhan seorang karyawan/kepala bagian produksi baik atau buruk. Selama ini penilaian kinerja kepala bagian produksi yang diterapkan di PT. Siantar Top, Tbk masih cenderung berdasarkan pada target *output* produk yang mampu dihasilkan.

Pembobotan Kriteria Penilaian Kinerja Kepala Bagian Produksi dengan Metode ANP

Untuk memperoleh tingkat kepentingan atau bobot prioritas kriteria penilaian kinerja tersebut perlu dilakukan pembobotan dengan metode ANP. Hasil bobot akhir setiap kriteria beserta subkriteria penilaian kinerja kepala bagian produksi dengan menggunakan metode ANP dapat dilihat pada Tabel 2.

Urutan kriteria penilaian kinerja kepala bagian produksi berdasarkan bobot tertinggi sampai terendah adalah *skill* (0.433), karakter *individual* (0.304), dan kemampuan *manajerial* (0.263). *Skill* memiliki bobot kriteria tertinggi karena seorang kepala bagian produksi diharuskan memiliki *skill* atau kemampuan di bidang produksi, di antaranya memiliki kemampuan dalam menyusun konsep, teknis, menguasai lapangan produksi, dan cara mengatasi permasalahan yang timbul. Karakter *individual* mendapat bobot tertinggi kedua setelah *skill*. Hal ini disebabkan karena karakter *individual* yang dimiliki oleh setiap tenaga kerja dapat mempengaruhi hasil kerja atau pencapaian tugas. Kemampuan *manajerial* memiliki bobot terendah karena tugas *manajerial* sebagian besar dipegang oleh seorang kepala divisi produksi, bukan kepala bagian produksi.

Bobot tertinggi dari 18 subkriteria penilaian kinerja kepala bagian produksi adalah kuasa lapangan (0.202). Kuasa lapangan menjadi sangat penting karena

seorang kepala bagian produksi membawahi serta mengkoordinasikan kepala regu yang berhubungan langsung dengan kegiatan produksi di lapang. Seorang kepala bagian produksi juga diwajibkan menerapkan 5R (rapi, resik,

ringkas, rajin, dan rawat) di lapangan. Menurut Widiyanto (2011), industri lebih mementingkan kompetensi *skill* selanjutnya *knowledge*, *attitude*, dan terakhir kompetensi lainnya (*other*).

Tabel 2. Bobot Kriteria Penilaian Kinerja Kepala Bagian Produksi

No	Kriteria Penilaian	Bobot	Subkriteria Penilaian	Bobot
1	Skill	0.433	Konsep (S1)	0.046
			Teknis (S2)	0.063
			Kuasa lapangan (S3)	0.202
			<i>Problem solving</i> (S4)	0.122
2	Kemampuan <i>Manajerial</i>	0.263	<i>Planning</i> (KM1)	0.049
			Koordinasi (KM2)	0.070
			Monitor Kontrol (KM3)	0.072
			Analisa & Evaluasi (KM4)	0.023
			Instruksi ke Bawah (KM5)	0.006
			<i>Staffing</i> (KM6)	0.043
3	Karakter <i>Individual</i>	0.304	Proaktif (KI1)	0.064
			Konsisten (KI2)	0.014
			Tanggung jawab (KI3)	0.073
			Tegas (KI4)	0.039
			Jujur (KI5)	0.017
			Jeli/Teliti (KI6)	0.049
			Kritis (KI7)	0.022
			Disiplin (KI8)	0.025
Total			1	

Bobot terendah subkriteria penilaian kinerja kepala bagian produksi adalah instruksi ke bawah (0.006). Instruksi ke bawah dianggap tidak terlalu berpengaruh dalam penilaian kinerja kepala bagian produksi karena tugas seorang kepala bagian produksi lebih mengutamakan koordinasi dengan kepala regu dan atasannya yaitu kepala divisi produksi di dalam mengendalikan lapangan produksi.

Peringkat Kepala Bagian Produksi PT. Siantar Top,Tbk

Hasil nilai kinerja dari setiap subkriteria yang didapat dikalikan dengan bobot tiap subkriteria kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai total kinerja. Dari hasil penilaian kinerja tersebut dibutuhkan suatu skala untuk menentukan nilai kepala bagian produksi adalah A (kinerja sangat tinggi), B

(kinerja tinggi), C (kinerja sesuai standar), D (kinerja rendah) atau E (kinerja tidak efektif). Skala nilai yang digunakan dalam penilaian kinerja ini dapat dilihat pada Tabel 3. Nilai total dan peringkat kinerja masing-masing kepala bagian produksi dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 3. Skala Nilai dalam Penilaian Kinerja

No	Skala Nilai	Kategori	Interval Nilai
1	A	Kinerja sangat tinggi	$4.20 < n \leq 5.00$
2	B	Kinerja tinggi	$3.40 < n \leq 4.20$
3	C	Kinerja sesuai standar	$2.60 < n \leq 3.40$
4	D	Kinerja rendah	$1.80 < n \leq 2.60$
5	E	Kinerja tidak efektif	$1 < n \leq 1.80$

Sumber: Waryanto dan Millafati (2006)

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh kepala bagian produksi bernilai B yang artinya memiliki kinerja tinggi. Jika dilihat dari total nilai kinerjanya, setiap kepala bagian produksi tersebut tidak jauh berbeda. MP memperoleh peringkat pertama karena rata-rata bernilai baik pada setiap subkriteria penilaian kinerja, bahkan bernilai sangat baik pada kriteria

skill, yaitu teknis. PS memiliki total nilai kinerja yang rendah karena mendapatkan nilai sedang atau cukup pada kriteria *skill* yang meliputi konsep dan *problem solving*; kriteria kemampuan *manajerial* yang meliputi koordinasi dan monitor kontrol; dan kriteria karakter *individual* yang meliputi konsisten, tegas, jujur, dan jeli/teliti.

Tabel 4. Nilai Total Kinerja dan Peringkat Kepala Bagian Produksi

Divisi	Nama Kepala Bagian	Total Nilai	Skala	Peringkat
Mie 1 dan 2, hall 1 (<i>packing middle low</i>)	MP	3.991	B	1
Hall 3 (<i>packing middle up</i>)	TBR	3.967	B	2
Biskuit dan Wafer	AP	3.954	B	3
Hall 3 (<i>packing middle up</i>)	PE	3.951	B	4
Hall 2 (pengolahan <i>crackers</i> dan ekstruder <i>french fries</i>)	SDZ	3.948	B	5
Hall 3 (<i>packing middle up</i>)	JNE	3.931	B	6
Mie 1 dan 2, hall 1 (<i>packing middle low</i>)	IS	3.928	B	7
Biskuit dan Wafer	DI	3.905	B	8
Hall 2 (pengolahan <i>crackers</i> dan ekstruder <i>french fries</i>)	GNT	3.905	B	8
Hall 2 (pengolahan <i>crackers</i> dan ekstruder <i>french fries</i>)	WSS	3.882	B	9
Mie 1 dan 2, hall 1 (<i>packing middle low</i>)	SP	3.882	B	9
Hall 2 (pengolahan <i>crackers</i> dan ekstruder <i>french fries</i>)	IWT	3.859	B	10
Biskuit dan Wafer	DH	3.842	B	11
Mie 1 dan 2, hall 1 (<i>packing middle low</i>)	AS	3.811	B	12
Biskuit dan Wafer	SYK	3.575	B	13
Biskuit dan Wafer	PS	3.570	B	14

Kepala bagian produksi yang lain relatif memiliki nilai yang baik pada setiap subkriteria penilaian kinerja. Semua kepala bagian tersebut dapat didorong untuk meningkatkan kinerjanya sehingga hasil yang diperoleh bisa mencapai nilai A. Menurut Hernama dan Kristianty (2007), motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan. Motivasi

yang diberikan dapat berupa *training*, kenaikan gaji, atau pemberian bonus.

Pada Tabel 4 dapat diketahui bahwa terdapat beberapa kepala bagian produksi yang memiliki peringkat sama, yaitu DI dan GNT serta WSS dan SP. Kepala bagian produksi tersebut memiliki peringkat sama karena total nilai kinerjanya juga sama, tetapi bila dikaji lebih lanjut berdasarkan karakteristik pekerjaannya, mereka memiliki keahlian yang berbeda. DI lebih memahami secara detail apa yang

menjadi tanggung jawabnya dalam bidang produksi biskuit dan *wafer*, sedangkan GNT memiliki *skill* (sudah ahli) di bagian adukan hingga pemotongan *crackers* (*hall 2*). Selain itu, WSS dan SP juga memiliki total nilai kinerja sama tetapi beban kerja WSS lebih berat dibanding SP karena proses produksi di *hall 2* yang ditangani oleh WSS bersifat *batch* sehingga permasalahan yang muncul dalam proses produksi tidak dapat diketahui dengan mudah seperti pada proses produksi kontinyu. Proses produksi di *hall 2* (pengolahan *crackers* dan ekstruder *french fries*) berjalan secara *batch*, dimana proses transformasi input hingga menjadi output produk jadi tidak dilakukan secara kontinyu, misalnya satu hari ini memproduksi *pellet crackers*, kemudian keesokan harinya dilakukan pemotongan *pellet crackers*, dan hari berikutnya dilakukan penggorengan *pellet crackers*. Hal inilah yang menyebabkan masalah dalam proses produksi *hall 2* tidak dapat diketahui dengan mudah karena masalah tersebut bisa terjadi pada salah satu tahap produksi, sedangkan tahap produksi yang satu dengan tahap produksi yang lain tidak dilakukan secara berkesinambungan.

Jika dilihat berdasarkan hasil penilaian kinerja kepala bagian produksi secara langsung maka dapat diketahui bahwa sebagian besar kepala bagian produksi tersebut memiliki kekurangan pada subkriteria konsep. Hal ini terbukti bahwa 12 orang dari 16 kepala bagian produksi mendapatkan nilai cukup pada subkriteria konsep sehingga 16 kepala bagian produksi tersebut perlu dilatih terus-menerus untuk meningkatkan kemampuannya dalam menyusun konsep, khususnya dalam merancang *Standar Operating Procedures* (SOP) hingga totalan produk.

Menurut Nurmianto dan Nurhadi (2006), kriteria penilaian merupakan faktor yang paling sensitif terhadap

metode penilaian. Pemberian peringkat ke-1 hingga ke-14 dari 16 kepala bagian produksi menyebabkan perusahaan akan lebih mudah untuk menentukan kebijakan terkait dengan penilaian kinerja. Hariandja (2002) menyatakan bahwa penilaian kinerja yang objektif akan memberikan *feed back* yang tepat dan melalui *feed back* yang tepat diharapkan terjadi pertumbuhan perilaku ke arah peningkatan produktivitas kerja yang diharapkan.

Perbandingan Penilaian Kinerja Kepala Bagian Produksi di PT. Siantar Top, Tbk. dengan Penilaian Kinerja dengan Metode ANP

Perbedaan antara penilaian kinerja kepala bagian produksi di PT. Siantar Top, Tbk dengan penilaian kinerja dengan menggunakan metode ANP terletak pada tingkat kepentingan subkriteria penilaian kinerja. Selama ini, 11 subkriteria penilaian terpenting yang juga merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala bagian produksi PT. Siantar Top, Tbk adalah kriteria *skill* yang meliputi teknis, kuasa lapangan, dan *problem solving*, kriteria kemampuan *manajerial* yang meliputi koordinasi, monitor kontrol, analisa dan evaluasi serta *staffing*, serta kriteria karakter *individual* yang meliputi proaktif, konsisten, tegas, dan jujur.

Berdasarkan penilaian kinerja dengan metode ANP dihasilkan subkriteria penilaian terpenting yang berbeda dengan subkriteria terpenting di perusahaan. Jika hanya diambil 11 subkriteria terpenting hasil dari perhitungan ANP berdasarkan tingkat kepentingannya atau bobotnya, maka subkriteria penilaian terpenting tersebut adalah kriteria *skill* yang meliputi kuasa lapangan, *problem solving*, teknis dan konsep, kriteria kemampuan *manajerial* yang meliputi monitor kontrol, koordinasi, *planing*, dan *staffing*, serta kriteria karakter *individual* yang meliputi tanggung jawab, proaktif, dan jeli/teliti.

Perbedaan subkriteria penilaian kinerja perusahaan dan penilaian dengan metode terpenting berdasarkan penilaian ANP dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Perbandingan Subkriteria Penilaian Kinerja Terpenting

No	Penilaian Perusahaan	No	Penilaian dengan Metode ANP
1	Kuasa lapangan	1	Kuasa lapangan
2	<i>Problem solving</i>	2	<i>Problem solving</i>
3	Tegas	3	Tanggung jawab
4	Monitor Kontrol	4	Monitor Kontrol
5	Koordinasi	5	Koordinasi
6	Proaktif	6	Proaktif
7	Teknis	7	Teknis
8	Analisa dan evaluasi	8	<i>Planning</i>
9	Konsisten	9	Jeli/Teliti
10	Jujur	10	Konsep
11	<i>Staffing</i>	11	<i>Staffing</i>
		12	Tegas
		13	Disiplin
		14	Analisa & Evaluasi
		15	Kritis
		16	Jujur
		17	Konsisten
		18	Instruksi ke Bawah

Sumber: Data Primer diolah (2013)

Hasil penelitian ini dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan yaitu PT. Siantar Top, Tbk untuk mengkaji kembali subkriteria terpenting yang digunakan dalam penilaian kinerja kepala bagian produksi. Pihak manajemen sistem dan kepala divisi yang memiliki wewenang untuk menilai kinerja kepala bagian, juga disarankan untuk mensosialisasikan kepada kepala bagian tentang subkriteria penilaian kinerja yang lebih prioritas agar kepala bagian yang bersangkutan dapat meningkatkan kompetensinya untuk mencapai nilai kinerja terbaik. Dari hasil penelitian ini maka promosi untuk kenaikan jabatan, pemberian bonus, dan penghargaan bagi kepala bagian produksi dapat dilakukan berdasarkan prestasi kerja yang diperoleh menurut kriteria-kriteria penilaian kinerja dan target *output* produk yang mampu dicapai oleh kepala bagian produksi.

KESIMPULAN

Hasil bobot kriteria penilaian kinerja adalah *skill* (0.433), karakter *individual* (0.304), dan kemampuan *manajerial*

(0.263). Hasil bobot subkriteria penilaian kinerja adalah konsep (0.046), teknis (0.063), kuasa lapangan (0.202), *problem solving* (0.122), *planning* (0.049), koordinasi (0.070), monitor kontrol (0.072), analisa dan evaluasi (0.023), instruksi ke bawah (0.006), *staffing* (0.043), proaktif (0.064), konsisten (0.014), tanggung jawab (0.073), tegas (0.039), jujur (0.017), jeli/teliti (0.049), kritis (0.022), dan disiplin (0.025).

Penilaian kinerja terhadap 16 orang kepala bagian produksi berdasarkan 3 kriteria yang terdiri atas 18 subkriteria penilaian didapatkan 100% atau 16 orang kepala bagian tersebut seluruhnya bernilai B yaitu kinerja tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewayana, T. S. dan Ahmad B. W. 2009. **Pemilihan Pemasok Cooper Rod Menggunakan Metode ANP (Studi Kasus: PT. Olex Cables Indonesia (OLEXINDO)).** *Jurnal Universitas Dipenogoro* 4(3): 212-217.

- Djaali dan Pudji M. 2008. **Pengukuran dalam Bidang Pendidikan**. Grasindo. Jakarta.
- Hariandja, M.T. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasi dan Peningkatan Produktivitas Pegawai)**. PT. Gramedia Widiasana Indonesia. Jakarta.
- Hernama dan Kristianty. 2007. **Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dan Sistem Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Human Capital PT. Charoen Pokphand Indonesia**. *Proceeding PESAT*, Jakarta, hal 35- 41.
- Nurmianto, E. dan Nurhadi S. 2006. **Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus Di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo)**. *Jurnal Teknik Industri* 8(1): 40-53.
- Santoso, L. W., Alexander S. dan Andreas H. 2009. **Pembuatan Aplikasi Sistem Seleksi Calon Pegawai dan Pemilihan Supplier dengan Metode Analytic Network Process (ANP) dan Analytic Hierarchy Process (AHP) di PT X**. *Universitas Kristen Petra Surabaya* 3: 9-16.
- Singgih, M. L. dan Evanindya H. 2009. **Pemilihan Alternatif Perbaikan Kinerja Lingkungan Sektor Industri Potensial di Jawa Timur dengan Metode Economic Input-Output Life Cycle Assessment (EIO-LCA) dan Analytic Network Process (ANP)**. Seminar Nasional Perencanaan Wilayah dan Kota ITS, Surabaya.
- Waryanto, B. dan Millafati. 2006. **Transformasi Data Skala Ordinal ke Interval dengan Menggunakan Makro Minitab**. *Jurnal Informatika Pertanian* 15: 881-895.
- Wibowo. 2009. **Manajemen Kinerja**. Edisi Ketiga. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Widiyanto. 2011. **Peranan Kompetensi Pekerja Terhadap Kebutuhan Industri Untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan**. *Eksplanasi* 6: 94 – 108.